

جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف - كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسبيير -  
الملتقى الدولي الخامس: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات  
**الحديثة**

ادارہ۔ (یومی 07-08 دسمبر 2010)

<p>الاسم واللقب: عبد الغني حريري .</p> <p>الدرجة العلمية: أستاذ مساعد "أ".</p> <p>المؤسسة : جامعة حسيبة بن بوعلي - شلف -</p> <p>الهاتف النقال: 076154731.</p> <p>البريد الإلكتروني: haririabdelghani@gmail.com</p>	<p>الاسم واللقب: حسين حسانى</p> <p>الدرجة العلمية: أستاذ مساعد "أ".</p> <p>المؤسسة : جامعة حسيبة بن بوعلي - شلف -</p> <p>الهاتف النقال: 0662 38 08 51.</p> <p>البريد الإلكتروني: hocinef2001@yahoo.fr</p>
--	---

عنوان المداخلة:

**مدخل تقييم أداء رأس المال البشري: تحدي كبير من أجل تنافسية مؤسسات التأمين.**  
**(إشارة للتجربة الجزائرية)**

## مقدمة

للاستجابة للتغيرات المستمرة في الإقتصadiات الحديثة لابد من البحث في كيفية تنمية رأس المال البشري و الاستثمار فيه، و الذي يعتبر اليوم مركز أي تطوير أو تفعيل لتنافسية المؤسسة في ظل ما يعرف بعلومة المنافسة.

فرأس المال البشري لابد و أن يكون في مقدمة القضايا التي تعني بها المؤسسات الاقتصادية على اختلافها، حيث ثبت أن العنصر البشري يعتبر أصلاً مهماً لأحد عناصر الإنتاج ، وبالتالي فهو مصدر الميزة التافسية المستدامـة في المؤسسة الاقتصادية، بل هو المؤثر الرئيسي في جميع مكونات التنمية بحيث أصبح في مقدمة المـالـلـيـسـيـة لثـرـوـةـ الـأـمـ، وـمـنـ ثـمـ أـخـذـتـ قـضـيـةـ العـنـاـيـةـ بـتـمـيـةـ الـموـاردـ الـبـشـرـيـةـ بـأـفـضـلـ السـبـيلـ وـأـكـثـرـهـ جـدـوـىـ مـكـانـتـهـ عـلـىـ إـعـتـبـارـ أـنـ إـلـنـاقـ عـلـىـ هـذـهـ التـنـمـيـةـ يـعـدـ مـنـ أـهـمـ وـأـعـلـىـ درـجـاتـ الـاسـتـثـمـارـ، وـمـازـالـتـ هـذـهـ الأـهـمـيـةـ فـيـ تـزـايـدـ مـسـتـمـرـ وـتـأـخـذـ مـجـراـهـاـ فـيـ الـدـرـاسـاتـ وـالـفـعـالـيـاتـ الـتـيـ تـنـظـمـ وـبـشـكـلـ مـتـواـصـلـ عـلـىـ كـافـةـ الـأـصـعـدـةـ الـمـلـحـيـةـ وـالـإـقـلـيمـيـةـ وـالـدـولـيـةـ، خـصـوصـاـ وـأـنـ الـعـالـمـ يـشـهـدـ يـوـمـ بـعـدـ يـوـمـ تـغـيـرـاتـ مـتـلـاحـقـةـ نـتـيـجـةـ لـلـتـطـورـاتـ الـتـقـنـيـةـ الـتـيـ تـحـدـثـ بـفـعـلـ الـإـنـسـانـ وـتـنـعـكـسـ عـلـيـهـ فـيـ ذـاتـ الـوقـتـ.

كما أن تقييم أداء الموارد البشرية بكل أشكالها يمثل عنصرا أساسيا في ترشيد استخدامها لتحقيق أهداف منظمات الأعمال، لما يوفره هذا التقييم من بيانات عن أداء تلك الموارد في الماضي والحاضر والأداء المتوقع منها في المستقبل، حيث تمثل هذه البيانات أساسا لتصميم إستراتيجية هذه المنظمات. ويعتبر تقييم الأداء من الموضوعات الأساسية التي لابد من التركيز عليها في المرحلة الراهنة، خاصة وأن الجزائر تستعد للاندماج في الاقتصاد العالمي من خلال توقيع اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي و الانضمام المرتقب إلى المنظمة العالمية للتجارة.

في هذا السياق، يعني العاملون في مؤسسات التأمين الجزائرية من تأخر كبير كمي و نوعي في أدائهم، وفي الوقت الذي يجب عليهم إثبات قوتهم الإبداعية لتقديم خدمات تأمين أفضل لعملائهم، طوروا، نتيجة لعدة ظروف، أفعال و ردود سيئة اتجاه عملائهم، فأصبحوا أكثر بিروقراطيين مهتمين باحترام الإجراءات الإدارية أكثر من تقديم خدمة ذات نوعية أفضل. فتقدير أداء الموارد البشرية كأدلة تحفيز يمكن أن يعتبر من بين أهم المداخل لتدعم تنافسية مؤسسة التأمين.

تتبع أهمية قياس أداء رأس المال البشري في مؤسسة تأمينات من عدة أسباب يمكن إيجازها كما يلي:

- ضرورة التعامل بأدوات وأساليب غير تقليدية تساعد على قياس وتقييم حقيقة أداء المورد البشري في ظل التطورات التكنولوجية المتلاحقة في مجالات المعلومات والاتصالات والانفتاح على أسواق المال.

- القياس الكمي لأداء المورد البشري يدفع مؤسسة التأمين لبذل المزيد من الجهد و استغلال أمثل لهذا المورد لتحقيق الأهداف المحددة بالكفاءة و الفعالية المطلوبة.

- يمكن القياس الكمي للأداء من ربط نظام الأجر والحوافز بالأداء والإنجاز الفعلي للعاملين مما يساعد في تحسين تناصية مؤسسة التأمين.

- حتى يتمكن نظام التأمينات الجزائري من الإندماج في الاقتصاد العالمي لابد على مؤسسات التأمين الجزائرية العمل على تحسين قدرات مواردها البشرية، ورفع كفافتها لمواجهة المخاطر الناتجة عن افتتاح السوق أمام المنافسة الأجنبية و استغلال الفرص المتاحة.

نسعي من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تقديم أرضية لمجموع الفاعلين في القطاع التأميني للإجابة على إشكالية تقييم أداء المورد البشري ب مختلف أبعادها للمساهمة في تدعيم تنافسية مؤسسات التأمين الجزائرية.
- الإمام بمعايير قياس أداء المورد البشري في مؤسسة التأمين وكيفية تطبيقها.

من خلال ما سبق ذكره من أهمية لموضوع البحث و حتى نتمكن من تحقيق هدف الدراسة، نطرح إشكالية البحث التالية كيف يمكن لتقدير أداء الموارد البـ شرية في مؤسسة التأمين أن يساهم في تدعيم تنافسيتها، لتحقيق محور من محاور الإصلاح التي جاء بها قانون التأمينات ٠٦/٠٤/٢٠٠٦ ٢٠٠٦/٠٢/٢٥ المتمم والمعدل للمرسوم ٩٥-٧٥ لـ ١٩٩٥/٠١/٢٥؟

حيث عالجنا الموضوع وفقاً للعناصر التالية:

- مفهوم رأس المال البشري، عناصره و دور التعليم و أهمية الاستثمار فيه.
- أثير خصوصية الصناعة التأمينية على تقييم الموارد البشرية و تنافسية مؤسسات التأمين.
- تقييم أداء رأس المال البشري كأداة لتدعم تنافسية مؤسسة التأمين:

## أولاً - رأس المال البشري و عناصره:

ينظر إلى رأس المال البشري على أنه كل ما يزيد من إنتاجية العنصر البشري كالمهارات المعرفية والتقنية المكتسبة، من خلال العلم والخبرة، فالرأس المال البشري على الرغم من دوره الكبير في زيادة إنتاج السلع والخدمات إلا أنه يختلف عن رأس المال المادي بشكل أساسي كونه غير مادي بطبيعته، فعلى سبيل المثال تعتبر المعرفة المتخصصة التي اكتسبها الطبيب أو المهندس نوعاً من رأس المال البشري الذي لا يمكن بدونه إنتاج تلك الخدمات المتخصصة، كما تعتبر المهارة التي اكتسبها الحداد أو النجار وعا آخر من رأس المال البشري لأنها تمكنه وخلال نفس الفترة الزمنية من إنتاج كم ية أكبر مقارنة مع شخص آخر أقل خبرة في المجال نفسه.

## 1- مفهوم رأس المال البشري:

اعتبر "كندريك، Kendrick" أن رأس المال البشري يتمثل في رأس المال الفكري غير المادي وغير الملموس، والذي يتراكم بالاستثمار في التعليم والبحوث بهدف زيادة كفاءة الموارد البشرية في المستقبل.<sup>1</sup>

و يرى Becker أن رأس المال البشري هو مجموعة الأصول التي يجلبها الفرد معه إلى المنظمة مثل التعليم، والتدريب في الوظائف السابقة والخبرة المهنية وغيرها، وهي في مجموعة وتراتكها يطلق عليها رأس المال البشري. وهذه الأصول أو العناصر يفترض أنها تؤدي إلى إحداث تأثيرات إيجابية و تحقيق التقدم المهني و تؤدي إلى زيادة قيمة الفرد في نظر إدارة المنظمة.<sup>2</sup>

فرأس المال البشري يعبر عن مجموعة المعارف والخبرات والمهارات و كل القدرات البشرية التي تمكّن من زيادة إنتاجية العمل لدى فرد أو جماعة عمل معينة. وعادة تكون هذه القدرات متباينة في مستوى أدائها لظروف عدّة.

كما لابد من الإشارة أنه ليست كل معلومات العاملين رأس مال فكري، فمهارات العاملين ومعرفتهم تعتبر رأس مال فكري فقط إذا انطبقت عليها المقاييس التالية:<sup>3</sup>

- أنها متميزة: أي أنه لا يوجد من يملك نفس المهارات أو المعلومات لدى الشركات المنافسة.
- أنها إستراتيجية: أي أن هذه المهارات والمعلومات لها قيمة يمكن أن يدفع العميل ثمناً للحصول عليها.

هناك مجموعة من مؤشرات لرأس المال البشري أهمها:

- قدرات العاملين، و تشمل القيادة الإستراتيجية لإدارة المنظمة، مستوى جودة العاملين، قدرة التعلم لدى العاملين، كفاءة عمليات تدريب العاملين، و قدرة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرار.
- إبداع العاملين، و تشمل قدرات الإبداع والابتكار لدى العاملين و الدخل المتحقق من أفكارهم الأصلية.
- اتجاهات العاملين، و تشمل تطابق اتجاهات العاملين مع قيم المنظمة.

و فيما يتعلق بنظرية رأس المال البشري فقد تحددت ملامحها في الستينيات، حين كان أغلب الاقتصاديين ينتقدون استخدام مفهوم رأس المال البشري معتقدين أنه يعامل البشر كرأس مال مجرد يستخدم لتحقيق ربح المؤسسة، إلا أنه وبظهور تلك النظرية حدث تغيير في التحليل الاقتصادي، إذ أصبح ينظر إلى القرارات المتعلقة بالتعليم أو بتنمية المهارات والقدرات على أنها قرارات استثمارية.

وتمتد جذور تلك النظرية إلى أعمال "شولتز" التي ارتبطت بمدلولات التعليم \*، وأبحاث "بيكر Becker حول الاستثمار في التدريب \*\*، ولقد تزايد اهتمامها برأس المال البشري واعتبروا العنصر البشري هو المنشئ للمعرفة الجديدة ومنفذها، بحيث تعد تلك المعرفة أساس النمو وتحسين الإنتاجية الحدية لكل من رأس المال المادي والبشري.

ويعد مفهوم شولتز للاستثمار في رأس المال البشري إسهاماً كبيراً في النظرية الاقتصادية حيث أكد على ضرورة باud المهارات ومعرفة الأفراد لأحد أشكال رأس المال الذي يمكن الاستثمار فيه، فمن وجهة نظره أن هذا النوع من الاستثمار قد حقق معدّ لات أسرع للنمو في الاقتصاديات المتقدمة مقارنة برأس المال المادي.

ولقد بنا شولتز مفهومه لرأس المال البشري على ثلاثة فروض أساسية وهي<sup>٤</sup>:

- يمكن تفسير الاختلاف في الإيرادات وفقاً لاختلاف في رأس المال البشري المستثمر في الأفراد.
- يمكن تحقيق العدالة في الدخل من خلال زيادة نسبة رأس المال البشري إلى رأس المال التقليدي.

وقد ركز شولتز اهتمامه على التعليم والمعرفة كاستثمار ضروري لتنمية الموارد البشرية، إذ يعد أحد أشكال رأس المال طالما أنه يحقق خدمة منتجة ذات قيمة اقتصادية، وأن هذا الاستثمار يصبح جزءاً من الفرد لا يمكن بيعه أو معاملته كحق مملوك للمؤسسة.

ويعد "بيكر" (Becker, 1972)<sup>5</sup> أحد أهم الباحثين الذين ساهموا بأبحاثهم في تطوير نظرية رأس المال البشري، فقد ركّز على الأنشطة المؤثرة في الدخل المادي وغير المادي، من خلال زيادة الموارد في رأس المال البشري، حيث أهتم بدراسة الأشكال المختلفة للاستثمار البشري، من تعليم، وتدريب، مع التركيز أبحاثه بصفة خاصة على التدريب كأحد أهم جوانب الاستثمار البشري فعالية.

## 2- تصنيعه رأس المال البشري:

يمكن القول أن المؤسسة تحصل على رأس مالها البشري من العاملين الذين يصعب إيجاد بديل لهم، والذين يقدر العميل عملهم كالمهندسون ومديرو المشروعات والمبدعون، فهو لاء هم العاملون الذين يمنحون المؤسسة ميزة تنافسية حقيقة. أما العمالة غير المدربة أو نصف الماهرة لا تمنحك الشركة رأسمال بشرى أو فكري وذلك لأنها موجودة أيضاً لدى المنافس، فهي ليست متميزة ولا إستراتيجية. يتطلب بناء رأس المال البشري الذي يمنحك ميزة تنافسية للمؤسسة ما هو أكثر من تجميع المتدربين في حجرة دراسية وتعليمهم كيفية استخدام آلة معقدة. فقد أظهرت الأبحاث أن المعرفة التي يمكن زراعتها ورفعها حتى تصبح من أصول المؤسسة يتم تلقيها في أجواء اجتماعية غير رسمية تسمى "مجموعات الممارسة"، والتي هي مجموعات غير رسمية من الأفراد يتجمعون بشكل تلقائي حول اهتمام واحد أو حل مشكلة ما، ولا هم سوى اكتساب المعرفة في أحد المجالات المتخصصة، يعمل أفراد المجموعة على تبادل المعلومات ويدرب كل منهم الآخر خلال لقاءاتهم المتعددة.<sup>6</sup>

يعتبر تشجيع مجموعات الممارسة وتوطيد علاقاتها بالمؤسسة أسلوباً خفياً من أساليب تكوين ملكيات مشتركة، فأفضل مهندسي برامج الكمبيوتر قد يكونون من خارج المؤسسة، ولكنهم جزء من مجموعة ممارسة تتجاهل حدود شركاتهم. وبهذه الطريقة يمكن الاستفادة من إمكاناتهم لصالح المؤسسة. وقد

صارت مجموعات الممارسة جزءاً معترفاً به من حياة الأعمال والمؤسسات وفيها يحدث الإبداع المعرفي.

### 3- أهمية الاستثمار في رأس المال البشري:

إذا كان الدافع وراء التعليم هو تحقيق عائد مادي في المستقبل يغطي التكاليف التي يتحملها الأفراد في سبيل التعلم إضافة إلى تحقيق ربح، فإن التعليم يعد استثماراً يخلق رأس المال البشري المؤدي إلى ارتفاع الدخل وزيادة الثروة.

وقد انتقد "شولتز" النظر إلى التعليم كاستهلاك بل وأفترح أن ينظر إلى التعليم كاستثمار في البشر، يؤدي إلى تراكم رأس المال البشري وإلى تقديم خدمات إنتاجية للاقتصاد ككل . لأن التعليم يساهم في تحسين قدرات الأفراد وزيادة إنتاجهم وبذلك يكون "شولتز" قد وضع بشكل واضح أسس رأس المال البشري<sup>7</sup>.

إن قيمة المعرفة تتركّز في كونها أساساً لنشاط إنتاج الثروة من خلال تطبيق الأفكار، والمعلومات، والمفاهيم الأساسية، واستخدامها بغرض التحسين المستمر، وإنتاج عمليات ومنتجات جديدة مختلفة، ولبنوكيلات ومنتجات وخدمات لم تكن معروفة من قبل، وعلى هذا الأساس أصبحت المعرفة مصدر القوة والجودة، ومن ثم فإن التنافس على تلك المعرفة والسيطرة عليها هي في قلب التنافس بين المؤسسات، وفي ظل هذا الاتجاه كان اللجوء إلى اقتصاد المعرفة أهم سبل تحسين القدرة التنافسية.

إن أهم مظاهر لاقتصاد المعرفة نظرية رأس المال البشري، التي تقوم على فرضية أساسية مفادها وجود اختلاف بين الأفراد فيما يتعلق بمقدار الاستثمار في مهاراتهم، وخبراتهم، وقدراتهم، وبناءً على ذلك فإن الفرد يعتد أصلاً من أصول المؤسسة.

و في دراسة عن تأثير التعليم وتنمية القوى البشرية بشكل عام في النمو الاقتصادي قسم العالمان "HARBISON" ، و "MAYERS" يقسمون العالم إلى أربعة مستويات من النمو الاقتصادي تأثرا بدرجة التعليم هي<sup>8</sup>:

- البلاد المختلفة تعاني من ضعف الوعي بالتعليم ومحدودية إمكانيات المدارس وانتشار ظاهرة التسرب، وأغلب دول هذه الفئة لا يوجد بها جامعات و القليل منها به معاهد عليا.

- البلاد النامية جزئياً وهي البلاد التي بدأت في طريق التقدم وقطعت فيه شوطاً مهذداً، ويتميز التعليم فيها بالتطور السريع مخفيث الكم على حساب نوعية التعليم ، وتعاني هذه الفئة من البلاد من ارتفاع نسبة التسرب برغم عنايتها، وكذلك أنه يوجد بها جامعات إلا أن اهتمامها موجه إلى التعليم النظري.

ما يبيّن تضحّي أهمية رأس المال البشري في تحصيل وتوظيف المعرفة غير أن هناك بعض القيود، والمحاذير المرتبطة بطرق ضبط واحتزال المؤشرات المترافقّة في حساب مكونات أداء رأس المال البشري بطريقة كمية وليس كيفية<sup>9</sup>. إن الاستثماري رأس المال البشري س يؤدي إلى تحقيق منافع طويلة الأجل، تتمثل في تغيير الصورة الذهنية تجاه طبيعة العمل بما يؤدي إلى زيادة القدرات الإبداعية وتحسين الإنتاجية، وزيادة الإيرادات، بالإضافة إلى تحقيق المزيد من الخدمات والمنتجات، وتحسين العلاقات بين العمالاء والمورّدين.

#### ٤- قيمة رأس المال البشري في المؤسسة الاقتصادية:

هناك عدة مداخل لتقدير رأس المال البشري و الذي يقصد به قيمة الموارد البشرية المتاحة بالمؤسسة محسوبا بحجم ما أنفق عليها من تعليم، وتدريب، ورعاية اجتماعية، وثقافة و بدرجة ندرتها. و يقدم "ستيوارت" مصروفه تتناسب الأبعاد المختلفة لتركيبة الموارد البشرية ومن ثم قيمة وأهمية المال البشري الذي تمتلكه ، إن النظر إلى تلك المصروفه يمكن بسهولة الحكم على قيمة رأس المال البشري، وتصور أسلوب التسيير الملائم للتعامل مع كل حالة<sup>10</sup>.

**الخلية رقم (1):** تعبّر عن مورد بشري يصعب استبداله بسبب ندرته، إلا أنه ذو قيمة مضافة منخفضة وينطبق هذا الأمر على الحرف والمهن «التي لا تتوفر على الأعداد الكافية من المتخصص» صين، ورغم ذلك فإن كفاءة المورد البشري منخفضة بسبب استخدام تقنيات وأساليب عمل تقليدية، بالإضافة إلى افتقاره إلى التدريب والتأهيل، ومن ثم تكون قيمة رأس المال البشري منخفضة نسبياً، وبسبب صعوبة الإحلال تعمل الإدارة على تحسين الأداء ورفع القيمة المضافة من خلال التدريب والتنمية المستمرة.

**الخلية رقم (2):** تمثل أفضل وأعلى رأس مال بشري، بالرغم من ندرته وصعوبة الحصول عليه، إلا أنه يتميز بالإنتاجية العالية وتحقيقه لقيمة مضافة كبيرة، وبالتالي يعبر عن رأس مال بشري مرتفع

القيمة، لذا يجب على المؤسسة المحافظة عليه وصيانته، وتحفيزه، لتحسين القيمة المضافة التي يحققها.

**الشكل رقم 1:** الأبعاد المختلفة لقيمة رأس المال البشري<sup>11</sup>.



وينطبق على الموارد البشرية المتوفّرة، و التي لقىت المؤسسة إحلالها أو إبدالها في حالة المغادرة هؤلاء الأفراد لا يهمون بدرجة كبيرة في إنتاج الثروة، وبالتالي تكون قيمته م السوقية منخفضة لأن الذي يؤدي بالإداراة إلى عدم الاهتمام بالاستثمار في تدريبهم وتنميتهم، بل تعهد بهم على قسم أو حدة تنظيمية تناشر معهم اختصاصات تسيير الأفراد التقليدية.

الخلية رقم ٤٧ المورد البشري بسهولة استبداله بسبب وفرة أو قصر الفترة اللا زمة لإعداده وتهيئته للعمل، إلا أنه في نفس الوقت يحقق قيمة مضافة مرتفعة، فهو يدل على رأس مال بشري متوسط القيمة على أن يكون عالي القيمة نسبياً، في هذه الحالة نعمل على الاحتفاظ بهذ المورد الشري تقادياً لتكلفة الاحلال مع استثمار قدرته في إنتاج القيمة المضافة المرتفعة.

إن مسألة ارتفاع أو انخفاض القيمة المضافة التي ينتجهها المورد البشري ومن ثم قيمة رأس المال البشري، تتحدد بآليات تأثير هذا المورد على إنتاج العملاء، فالمؤسسات الذكية لا تعمل على تبديد مواردها المالية على الأعمال قليلة القيمة المضافة التي لا تقييد العملاء، بل تركّز استثماراتها في الأعمال عالية القيمة.

ثانياً- تأثير خصوصية الصناعة التأمينية على التنافسية وتقدير الموارد البشرية لمؤسسات التأمين:

تمييز مؤسسات التأمين بخصائص مختلفة عن المؤسسات الإنتاجية الأخرى نظراً لطبيعة الخدمة المقدمة، فهي تختلف في تنظيمها، و يصعب إدراك و تحديد مدخلات و مخرجات عملياتها التأمينية و بذلك تحديد و تقييم تنافسيتها.

#### **١- الخطر كبعد أساسى في العملية التأمينية:**

لا يعتبر بعد الخطر جديدا في المؤسسة لكونها عرضة لجملة من الأخطار داخلية أو خارجية مهما كان نوع النشاط الذي تمارسه و هي مطالبة بإدارته، لكن في حالة مؤسسات التأمين بعد الخطر أهمية كبيرة بالنسبة لقرارات المسيرين و على كافة المستويات باعتباره أساس العملية التأمينية برمتها. تحديد هذه الأخطار يساعد على استغلال الفرص المتاحة و تجنب التهديدات التي قد تتعرض لها المؤسسة، و يمكن هنا التفريق بين مجموعة من الأخطار و التي تكون محل بيع لضماناتها كأخطار الكوارث الطبيعية، أخطار الحريق، الانفجار، الأضرار التقنية، ضياع المعلومات و غيرها.

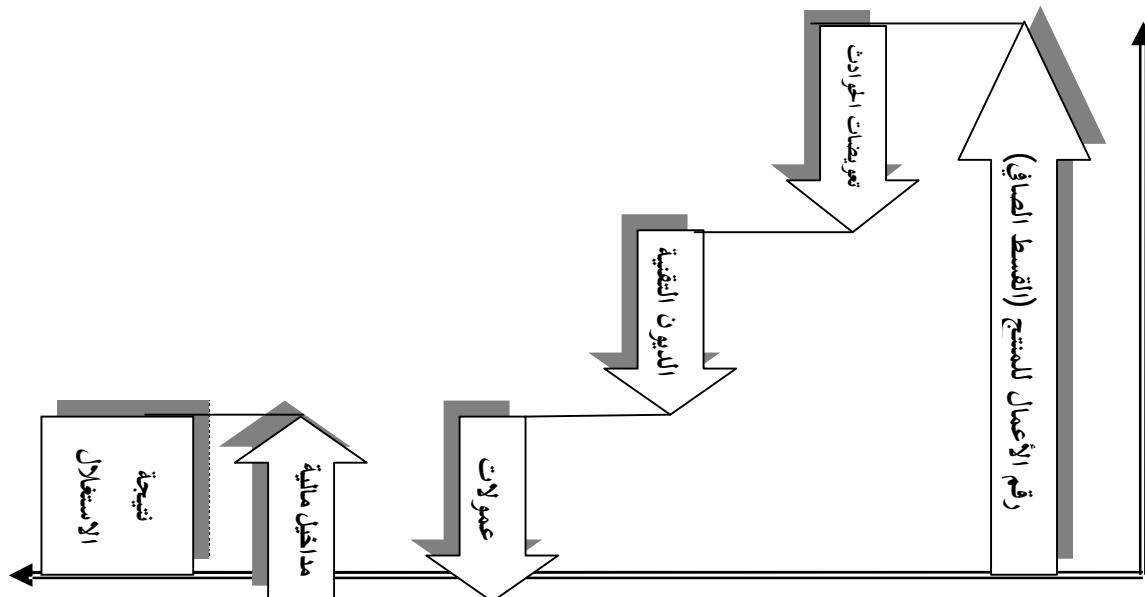
كما يمكن كذلك أن تكون هناك أخطار نتيجة لنشاط المؤسسة، لخياراتها الإستراتيجية، لغياب المؤهلات و الكفاءات اللازمة لممارسة نشاط المؤسسة، لسوء التوظيف المالي، استثمار غير منتج، قرارات خاطئة و غير مفيدة، الإضرابات، شروط الشراء و البيع، مشاكل ناتجة عن بيئة أعمالها كالمنافسة، التقليد، احتقاء عميل مهم، كما أن المؤسسة يمكن أيضاً أن تكون مصدراً للأخطار بالنسبة لغيرها مما يستدعي البحث عن مسؤوليتها. هذا الأمر دفع بعض المحللين إلى تقسيم المؤسسة ليس حسب الوظائف التقليدية و لكن حسب مراكز الخطر لتحقيق غاية أو هدف مؤسسة التأمين. و مما لا شك فيه أن للمورد البشري دوراً كبيراً في إدارة هذه الأخطار على الأقل توفير أحسن الضمانات لتفاديها.

حسب Besson<sup>12</sup> "التأمين هو عملية بمقتضها يتعهد طرف يسمى المؤمن اتجاه طرف آخر يسمى المؤمن له مقابل قسط يدفعه هذا الأخير له بأن يعوضه عن الخسارة التي لحقت به في حالة تحقق الخطر"، و عرف المشرع الجزائري<sup>13</sup> التأمين على أنه "عقد يلتزم المؤمن بمقتضاه أن يؤدي إلى المؤمن له أو إلى المستفيد الذي اشترط التأمين لصالحه مبلغا من المال في حالة وقوع الحادث أو تحقيق الخطر المبين في العقد و ذلك مقابل قسط ". فالتأمين هو عبارة عن عقد بين المؤمن و المؤمن له، يلزم المؤمن بتعويض المؤمن له ضد أضرار معينة في حالة وقوع الخطر غير الأكيد مقابل قسط تأمين محدد مسبقا. فالخطر هو العنصر الأساسي الذي يقوم عليه عقد التأمين، و لهذا الأخير عدة تعاريف، فهو حادث مستقبلي يحتمل الوقع، لا يتوقف على إرادة أي من الطرفين"، كذلك يمكن أن يُنظر للخطر في مجال التأمين على أنه حادث محتمل الوقع و يكون سعيدا كالزواج و الولادة. حتى يكون الخطر قابلا للتأمين لابد من توفر بعض الشروط أهمها أن يكون يحتمل الوقع، مبني

على فكرة الإحتمال، مشروع غير مخالف للقوانين، النظام و الآداب العامة، و أن يكون غير خاضع لإرادة الطرفين المتعاقددين.

يعتبر قياس الخطر و بذلك تسعير المنتجات التأمينية من أهم المحاور التي تتطلب مهارات و يد مؤهلة و متخصصة، و هي تساهم إلى حد كبير في تحديد نتيجة الاستغلال لمؤسسة التأمين، كما يوضحه الشكل الموالي.

الشكل رقم 2: حساب نتيجة الإستغلال (التقى) لمنتج تأميني معين<sup>14</sup>



للتحليل الجيد لنتيجة الإستغلال بالنسبة لمنتج تأميني معين لابد من دراسة مكونات النتيجة التقنية، من سعر البيع الذي يخضع لبعض الخصوصيات الناتجة عن طبيعة الخطر، احتمال وقوعه، نفقات الاكتتاب و التسيير، المعدلات المتوسطة لعائدات الأموال المودعة في السوق المالي أو النقدي و كذا أهداف و سياسة المؤسسة و غيرها من المؤسسات المنافسة<sup>15</sup>.

## 2- التفاصيل في الصناعة التأمينية:

تعدد مفاهيم التنافسية، حسب تنوّع المهتمين بها و حسب مستويات التحليل التي تعالج فيها، من المؤسسة أصغر وحدة إلى الصناعة التي تنشط فيها إلى الاقتصاد ككل على مستوى الدولة. ويعتبر مايكل بورتر<sup>16</sup> Michael Porter "أول من وضع نظرية الميزة التنافسية و التي صمم لها نموذجاً يسمح بقياسها يستند على مجموعة من المتغيرات الجزئية. إلا أن تقرير المنتدى الاقتصادي العالمي للتنافسية بسويسرا وضع نموذجاً آخر لقياس التنافسية يستند إلى مجموعة من المتغيرات الكلية لاقتصاد الدول<sup>17</sup>."

يُعنى بالتنافسية على مستوى المؤسسة للفقرة على إنتاج السلع و الخدمات بالنوعية الجيدة و السعر المناسب و في الوقت المناسب<sup>18</sup>.

و تعني التفاسية على مستوى الصناعة "قدرة المؤسسات في صناعة معينة لدولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، دون الاعتماد على دعم الحكومة".<sup>19</sup>

تكمّن أهمية التنافسية في كونها تعدّ أحسن طريقة لتحسين الأداء و الاستخدام الأمثل للموارد أهمها البشرية.

و قد ارتبطت التنافسية أساسا بدراسات porter رغم الانتقادات التي وجهت لها، بحيث أرجع القدرة التنافسية للدولة إلى المحددات الرئيسية الموضحة في الشكل الموالي و التي تشمل عوامل الإنتاج ، خصائص الطلب الصناعات المكملة و المدعمة استراتيجيات المؤسسة مقارنة بالمنافسة المحلية ، بالإضافة إلى محددات أخرى يمكن أن تكون أقل أهمية.

هناك عدة مصادر للتنافسية يمكن إجمالها في الموارد المتميزة إنتاجية و مالية ، و المهارات كالمعرفة الفنية. و رغم أن التنافسية متعددة الجوانب و يصعب تحديدها إلا أن الحاجة إليها، تتطلب البحث عن المؤشرات و المحددات التي تساعد المؤسسة للرفع من قدراتها التنافسية في مجال صناعته فبناء القدرة التنافسية في الصناعة الدأمينية من خلال التحسين المستمر لأداء العنصر البشري يعد أمرا حتميا في ضوء المتغيرات العالمية و المحلية المتلاحقة و التي تتزايد فيها حدة المنافسة باستمرار لكن طبيعة هذه الصناعة تستلزم على مؤسسة التأمين المعرفة و التحكم في تقنيات تكنولوجيا المعلومات، في شبكة التوزيع و القيود التنظيمية، فالخدمة التأمينية التي تعرضها مؤسسات التأمين تختلف بخاصية لا ملحوظيتها، إضافة إلى بعض الخصوصيات المؤثرة بدرجة كبيرة على تصرفات الفاعلين في السوق و التي نلخصها في الجدول التالي:

**الجدول رقم 1: خصائص النشاط التأميني و آثارها على رأس المال البشري<sup>20</sup>**

أثرها	الخصائص
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ضغط الرأي العام على العاملين في القطاع.</li> <li>- صعوبة إثبات إستراتيجية التغيير للمنتج.</li> <li>- البحث عن صور مختلفة بالتركيز ليس فقط على المنتج و لكن على مجموع كل مؤسسة و خاصة اليد العاملة القادرة على الابتكار المستمر.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- منتج يحمل معاني نفسية اجتماعية و دينية.</li> <li>- انعدام الحماية القانونية للإبداع التأميني.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- صعوبة مراقبة الجودة.</li> <li>- اختلاف معايير الأداء المحددة لفعالية الموارد البشرية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- جودة الخدمة ليست واحدة.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- صعوبة توفير عينات للدراسة.</li> <li>- قيود كثيرة في التسويق.</li> <li>- صعوبة تحديد السعر و النوعية مسبقا<sup>21</sup>.</li> <li>- صعوبة تقييم الخدمات المنافسة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المنتجات غير ملموسة.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- البحث عن علاقات ثقة بين المؤمن و المؤمن له بإئماء ملموسة الخدمة<sup>22</sup></li> <li>. ( matérialiser l'immatériel )</li> </ul>	

- ضرورة التوظيف للمهارات العالية و تبني استراتيجيات تكوين تقني مستمر.
- ضرورة المعرفة التأمينية.
- صعوبة القبول بتحمل المخاطر (الرهان).
- معيار الخطر له تأثير كبير في النشاط التأميني.

تعطي هذه الخصائص لمؤسسة التأمين وضعية نقد دائم في السوق، و تدفعها إلى تحديد أنشطتها و تجمعها في مجموعات متجانسة نسبة إلى معايير محددة كالعملاء، المنافسة، التكنولوجيا المتوفرة، و هو ما يعرف بميدان النشاط الإستراتيجي<sup>23</sup>. إضافة إلى تحديد الأنشطة و تسهيل التكاليف لابد أيضا من تسهيل القيمة و التي لا يمكن إيجادها إلا من خلال السوق أو العميل وهي ليست قابلة للقياس إلا استثنائيا، و يمكن تسهيل القيمة عن طريق نظام معلوماتي متكامل يرتكز على مهارات رأس المال البشري<sup>24</sup>.

من أهم العوامل التي ساعدت في ترويج أهمية التفافسية في الصناعة التأمينية التطور التكنولوجي المرتبط بالخدمات المالية، مما أدى إلى البحث عن ابتكار خدمات تأمينية جديدة وبجودة أفضل، وبالاعتماد على المهارات المتخصصة من الموارد البشرية في المجال.

### **3- تعدد مدخلات و مخرجات مؤسسة التأمين:**

يظهر تنوع العمليات التأمينية من خلال أنشطة مؤسسة التأمين التي تتصرف بتنوعها و تداخلها و كذا التجدد المستمر، سواء على مستوى آليات العمل الداخلي أو ابتكار منتجات تأمين تتناسب و الحاجات المتجددة للمتعاملين، والتي تتتنوع من تقديم ضمانات ضد الأخطار المتعلقة بالأشخاص كالمرض و العجز و المساعدة و الوفاة، و كذا تقديم ضمانات ضد الأخطار المتعلقة بمتلكاته و ذمته المالية كأخطار الحرائق و الانفجارات و السرقة و الكوارث الطبيعية و مختلف المتابعات الناتجة عن المسؤولية المدنية. كما يمكن لمؤسسة التأمين تقديم مجموعة من الاستشارات الخاصة بإدارة الأخطار بالنسبة للأفراد و /أو المؤسسات.

تعدد و تداخل أنشطة مؤسسة التأمين يؤدي إلى صعوبة تحديد مدخلاتها، و ما تتجه بالضبط من مخرجات عكس المؤسسات الصناعية الأخرى و التي يمكن تحديد مدخلاتها و مخرجاتها و بذلك أدائها و مقارنة تفاصيلها بغيرها من المؤسسات التي تنشط في نفس المجال. كما أن هذا التعدد يدعوا مؤسسة التأمين إلى الاستفادة أكثر من اقتصadiات الحجم المعرفة وفق العلاقة التالية:

$C(x,y)$ : هي عبارة عن التكاليف الدنيا لمؤسسة بإنتاجها للوحدة  $X$  و الوحدة  $Y$  معاً و في نفس الوقت.

C(x,0) هي عبارة عن التكاليف الدنية لمؤسسة بانتاجها للوحدة X فقط.

C(0,y) هي عبارة عن التكاليف الدنيا لمؤسسة بإنتاجها للوحدة ٧ فقط.  
فاقتصاديات الحجم تهدف إلى تخفيض التكلفة المتوسطة مع زيادة حجم نشاط المؤسسة، و تتحقق عملية التخفيض في التكاليف من خلال توزيع التكاليف الثابتة على مستويات مختلفة من المنتجات.  
أهمية اقتصادات الحجم بالنسبة لمؤسسة التأمين تكمن في تحديد المستوى الأمثل للإنتاج عند حد معين من التكاليف، و هي تساعد إدارة المؤسسة في اتخاذ القرارات المثلث فيما يخص حجم الإنتاج والأسعار التي يمكن تطبيقها على المنتجات التأمينية و التي تكون أكثر دقة كلما كان عددها كبيرا وفقا للقواعد الاكتوارية المطبقة في المجال، إضافة إلى أثار التعلم المرتبطة بزيادة الخبرة الإنتاجية المكتسبة.

ثالثاً - تقييم أداء رأس المال البشري كأداة لتدعم تنافسية مؤسسة التأمين:

باعتبار أن العملاء يقيمون الخدمة التأمينية و بذلك مؤسسة الـ تأمين، من خلال الاتصال بالعنصر الشرقيه أدرك الباحثون أنه عندما يكون العمال راضين يكون رضا العملاء كبيرا كذلك ، أما عندما يكون منخفضا يكون رضا العملاء منخفضا ، لذلك فجل الخدمات التأمينية تتطلب وضع سياسات فعالة في مجال الاستقطاب و التدريب و التأهيل المستمر مما سيترك أثرا على أداء و تنافسية مؤسسة التأمين. كما إن تحفيز الموارد البشرية من خلال تقييم أداءهم يعتبر من العوامل المساعدة على تنمية قدرات العاملين و كذا استثمار طاقاتهم بما ينعكس على زيادة فعالية مؤسسة التأمين و تعزيز تنافسيتها.

## ١- محور التكوين:

يعتبر التكوين في قطاع التأمينات من بين أهم الرهانات للرفع من مستوى العاملين في القطاع باختلاف تخصصاتهم من منتجي الخدمات التأمينية، تقنيو الحسابات الإكتوارية، المسيرون الماليون، الخبراء و مراقبو التسيير، .. فبدونهم لا يمكن تحسين أداء المؤسسة و الرفع من قدراتها التنافسية سواء في مجال التأمينات على الحياة أو تأمينات الأضرار (غير الحياة).

ما يجب الإشارة إليه هو أن قدرات التكوين للعاملين تبدو غير متوافقة مع الاحتياجات الكبيرة للسوق و هي إشكالية مشتركة بين مسؤولي مؤسسات التأمين الذين يشتكون من عدم إمكانية إيجاد الكفاءات المناسبة، وكذا العلماء الذين يشتكون من عدم وجود أشخاص مؤهلين للاستجابة لاحتياجاتهم من

الخدمات التأمينية، و هذا نظرا لقلة مؤسسات التكوين المتخصصة في المجال و التي تكاد تعد على الأصابع رغم الحاجات المتزايدة للقطاع من الكفاءات.

فأهم مؤسسات التكوين المتوفرة نذكر:

- معهد تمويل التنمية للمغرب العربي IFID، و هي مؤسسة تكوين متخصصة تم إنشاؤها وفقا لاتفاقية بين الحكومتين الجزائرية و التونسية في إطار التعاون بين البلدين يوم 03 سبتمبر 1981، يسير المعهد مجلس متساوي الأعضاء مكون من ممثلين عن البنك المركزي و وزارة المالية للبلدين . مهمته تلبية الحاجات في تكوين إطار البنوك و مؤسسات التأمين في البلدين.

- مؤسسات التكوين الخاص، أهمها المدرسة العليا للإدارة و التنمية ESMAD ، و المعهد الوطني العالي للتأمين و التسيير INSAG.

كما لابد من الإشارة إلى أنه تم مؤخراً فتح بعض التخصصات الخاصة بالتكوين في الماستر تأمينات، إلا أنه يبقى تكوين عام لا يرقى إلى متخصص بالنظر إلى نقص المكونين في المجال.

## 2- تقييم و تحفيز العاملين من خلال نظام الأجرور:

لاشك أن تحسين جو العمل من خلال تقييم و تحفيز العاملين هو محور أساسى لتقييم الأداء وبذلك المساهمة في تحسينه و الرفع من تنافسية مؤسسة التأمين . فوضع نظام لتقدير المستخدمين لمعرفة مستوىهم ألمهم للغاية و يؤثر على الأداء النهائي لمؤسسات التأمين من جهة و من جهة أخرى ، يمكن أن يكون في حد ذاته حامل لمؤشرات أداء المؤسسة خاصة بالـ نسبة للإطارات المسيرة . كما أن عملية تقييم المستخدمين يمكن أن تستعمل لتوجيههم و الرفع من أداءهم العام.

هناك عدة طرق لتقدير أداء الموظفين منها نظام التصنيف rating system و هي طريقة من طرق تقييم أداء الموظفين باستخدام الدرجات، و يتراوح التصنيف عادة بين "ضعيف، مقبول، ممتاز، و بفوق، التوقعات" و يساعد التصنيف على خلق شعور بالتنافس بين الموظفين<sup>25</sup>.

كما أن التقييم الذاتي للأداء يعتبر من بين المداخل المهمة لتحفيز أداء الموظف بحيث يقدم المدير نمونجاً للموظف ليتولى تقييم نفسه و بذلك يمكن للموظفين من خلال تقييمهم لأنفسهم أن يقدموا لمديريهم منظوراً مختلفاً عن أدائهم، و ربما يؤدي ذلك إلى تفهم أفضل منهم للعقبات التي تعوق الأداء<sup>26</sup>. هناك العديد من الأسباب المؤدية لاستخدام التقييم الذاتي أهمها:

## - مشاركة الموظفين بفعالية في عملية التقييم.

- يصنف الموظف نفسه و باستخدام نفس المعايير التي تستخدمها المؤسسة.

- يتيح للموظف ذكر الأهداف و الانجازات التي ربما نسيها مديره أخذها بعين الاعتبار في تقييمه.

- يساعد على تقييم نهائى أحسن للأداء.

فقد أظهرت الأبحاث التي أجريت عن التقييم الذاتي أنًّ غالبية الموظفين الذين يمارسون التقييم الذاتي نفيسن أنفسهم في نفس المستوى أو أقل من تصنيف مديرיהם ، فالموظفي يميل عادة إلى أن يكون أكثر قسوة على نفسه من مديره .<sup>5</sup>

لا يوجد نظام محدد تعتمد عليه مؤسسات التأمين الجزائرية في تحديد أداء المسير ، فالأمر يختلف من مؤسسة تأمين إلى أخرى وفقا لما يعرف بعقود الأداء ، والتي حاولنا الإطلاع عليها لكن نظرا لكونه يمس المسيرين، و هم قلة بالنسبة لكل مؤسسة، لم نستطع دراسة أسس التقييم التي تعتمد عليها المؤسسات.

بالنسبة لتحفيز الأداء الجماعي، يمكن اقتراح نظام يعتمد على مؤشرات للتقييم الجماعي للأداء من خلال علامة الأداء الجماعية PPC<sup>27</sup> حسب ثلاث معايير أساسية، تحقيق أهداف الإنتاج R1، نوعية الخدمة R2، و تحصيل الحقوق R3 و ترجيحها بالمصاريف العامة لمؤسسة التأمين كما يلي:

**أ- تحقيق أهداف الإنتاج :** تفاصيل المؤشر R1 والذى يعبر عن معدل تحقيق أهداف الإنتاج بالقيمة.

R1= الإنتاج المحقق/الإنتاج المتوقع. قيمة الإنتاج المتوقع هي تلك القيمة المحددة في المخطط السنوي أما قيمة الإنتاج السنوية المحققة هي تلك القيمة الظاهرة في الميزانية السنوية الختامية . عدد النقاط الخاصة بهذا المؤشر يبلغ 45 نقطة.

**ب-نوعية الخدمة :** نوعية الخدمة يعبر عنها بـ  $R_2$  والذي يحسب بنسبة عدد ملفات الحوادث المسوأة على عدد الملفات المتوقعة .  $R_2 = \frac{\text{عدد ملفات الحوادث المسوأة}}{\text{عدد الملفات المتوقعة}}$  .

تسويات الحوادث المتوقعة بالعدد هي تلك المحددة في المخطط السنوي أما عدد ملفات الحوادث المسوأة فهي تلك المحددة في الميزانيّة الختامية. نعني بعدد الحوادث المسوأة تلك الحوادث المسوأة نهائياً والحوادث المدرجة دون متابعة وهي الحوادث التي تتقصّ من مخزون الملفات . عدد النقاط الخاصة بهذا المؤشر هو 35 نقطة.

**ج- تحصيل الحقوق R3** وهو خاص بتحصيل الفترة مقارنة بالإنتاج، يقاس من خلال المؤشرين الفرعيين R3b و R3a، بحيث R3b خاص بتحصيل الحقوق لفترات السابقة.  
R3a=مبلغ الأقساط المحصلة للفترة /مبلغ الأقساط المصدرة للفترة.

R3b = تحصيل الحقوق السابقة/ مجموع الحقوق السابقة.

يُظهر في الميزانية الختامية أما تحصيل الحقوق السابقة فهو مجموع الحقوق التي تظهر في الميزانية بالغ التّحصيل للحقوق معتبر عنها بإدخال كل الرسوم TTC، وتحصيل الفترة هو ذلك التّحصيل الذي يظهر في الميزانية الختامية لسنة (١-٥).

R3a له 30 نقطة، و R3b له 10 نقاط بمجموع 40 نقطة للمؤشر.

د- ترجيح المؤشرات بمؤشر له عدد أقصى من النقاط المرتبطة بتحقيق الأهداف (الإنتاج والتعويض) متسوى التحصيل للحقوق، الكل يرجح بمعدل المصاريف العامة للفترة المعنية .  
المجموع الكلي للمؤشرات الثلاثة هو 120 نقطة ويعطي هامش بـ 20 نقطة للتعديل بين المؤشرات الثلاثة، النقطة الأهم تعطى لـ R1 تحقيق أهداف الإنتاج، وذلك لأن رقم الأعمال يعتبر المعيار المهم للأداء الجماعي في النشاط التأميني . و الجداول التالية تبين ترجيح كل مؤشر :

## جدول رقم 2: ترجيح مؤشر أهداف الاتجاه R1

عدد النقاط	% م معدل تحقيق الأهداف الخاصة بالإنتاج
0	أقل من 80
10	من 80 إلى 85
20	من 85 إلى 90
30	من 90 إلى 95
35	من 95 إلى 99
40	من 99 إلى 101
45	أكثر من 101

### جدول رقم 3 : ترجيح مؤشر نوعية الخدمة R2 :

عدد النقاط	% معدل تحقيق الأهداف الخاصة بالتعويضات
0	أقل من 80
5	من 80 إلى 85
10	من 85 إلى 90
15	من 90 إلى 95
25	من 95 إلى 99
30	من 99 إلى 101
35	أكثر من 101

**ترجيح مؤشر تحصيل الحقوق:** يقاس من خلال المؤشرين R3 a و R3b

#### جدول رقم 4: ترجيح المؤشر تحصيل الفترة مقارنة بالإنتاج R3a

عدد النقاط	% المؤشر تحصيل الفترة مقارنة بالإنتاج
0	أقل من 50
10	من 50 إلى 60
15	من 60 إلى 65

25	من 65 إلى 70
30	أكثـر من 70

## **جدول رقم 5 : ترجيح مؤشر تحصيل الحقوق لفترات السابقة R3b**

نوع التحصيل	% ترجيح المؤشر
أقل من 20%	0
من 20 إلى 30%	5
من 30 إلى 40%	7
أكثر من 40%	10

فيما يخص المؤشر R3b : العدد الأقصى من النقاط (10) يمكن أن يعطى له إذا كانت الحقوق السابقة تمثل أقل من 10% من مجموع الحقوق . فيما يخص المؤشر R3a و R3b يحسبان على أساس إجمالي إنتاج المديرية الجهوية .

٥- ترجمة مؤشرات التقييم للأداء الجماعي، مقارنة بمعدل المصاريف العامة:

عند الإنتهاء من حساب مجموع المؤشرات الثلاثة ثم حساب معدل المؤشرات النهائي لتقدير الأداء الجماعي PPC، هذا المعدل يتم ترجيحه مقارنة بالمصاريف العامة للفترة المعنية بالحساب وهذا الترجيح يكون وفقا للجدول التالي:

**جدول رقم 6: ترجيح مؤشرات التقييم للأداء الجماعي مقارنة بمعدل المصاريف العامة**

معدل مؤشر التقييم للأداء الجماعي <i>PPC %</i>	نسبة المصاريف العامة الى رقم الأعمال %
100	أقل من 20
95	من 20 إلى 23
90	24 إلى 27
85	من 28 إلى 30
80	31 إلى 35

إذا كانت نسبة المصارييف العامة تفوق معدل 35% من رقم الأعمال، ولكل 1% زيادة يتم تخفيض 10% من معدل مؤشر التقييم للأداء الجماعي PPC.

معدل التوزيع لعلاوة التقييم للأداء الجماعي هو مجموع المؤشرات  $R1 + R2 + R3$  المضروب و المرجح بمعدل المصارييف العامة المتفق عليه (45%)، و المعدل الأساس المتفق عليه هو 45% من الأجر الأساسي. إذا كان مجموع النقاط للمؤشرات أكبر من 100 نقطة المعدل الأساس المتفق عليه يضرب في 100. إذا كان مجموع النقاط للمؤشرات أقل من 100 نقطة، المعدل الأساس المتفق عليه يضرب في المجموع المحصل.

وقد حاولنا تبسيط فهم المؤشرات و طريقة التقييم لحساب علامة الأداء الجماعي باستعمال برنامج EXCEL كما يلي:

مؤشرات الأداء الجماعي و حساب هلاوة الأداء باستعمال برنامج طرق الـ EXCEL

**TABLEAU DE CALCUL DE LA PPC**

		montant en milliers de DA			
		Libellés	Données	Ratios	
		Nbre Points			
<b>R1</b>		Réal de la production (en valeur)	60,093	108,52%	45
		Production prévue	55,377		
<b>R2</b>		Nbre de sinistres réglés	3,053	101,46%	35
		Nbre de sinistres prévus	3,009		
<b>R3 a</b>		Mt primes encaissées de la période(TTC)	58,320	91,30%	30
		primes émises de la période(TTC)	63,877		
<b>R3 b</b>		Encaissement des créances antérieures(TTC)	11,401	20,90%	0
		Mt des créances antérieures(TTC)	54,548		
		Total des créances(TTC)	39,064		
		Les frais généraux(TTC)	17,583	ppc/cge	90%
<b>Total des points</b>			<b>110</b>		
<b>Taux conventionnel</b>			<b>45%</b>		
<b>Taux frais généraux</b>			<b>28%</b>		
<b>taux de la PPC à attribuer</b>			<b>41%</b>		

- ***La réalisation des objectifs de production R1***= Ratio1=D5/D6.
- Le nombre des points  
 $F5=SI(Ratio1>1.01;45;SI(Ratio1>=0.99;40;SI(Ratio1>=0.95;35;SI(Ratio1>=0.9;30;SI(Ratio1>=0.85;20;SI(Ratio1>=0.8;10;0))))))$
- ***La qualité de service R2***= Ratio1=D7/D8
- Le nombre des points :F7=  
 $SI(Ratio2>1.01;35;SI(Ratio2>=0.99;30;SI(Ratio2>=0.95;25;SI(Ratio2>=0.9;15;SI(Ratio2>=0.85;10;SI(Ratio2>=0.8;5;0))))))$
- ***Le recouvrement des créances R3a***=Ratio 3a=D9/D10
- Le nombre des points :F9=  
 $=SI(Ratio3_a>0.7;30;SI(Ratio3_a>=0.65;25;SI(Ratio3_a>=0.6;15;SI(Ratio3_a>=0.5;10;0))))$
- ***Le recouvrement des créances R3b***=Ratio 3b=D11/D12
- Le nombre des points :F11=SI(OU(Ratio3\_b>0.4;D12<0.1\*D13);10;SI(Ratio3\_b>=0.3;7;SI(Ratio3\_b>=20;5;0)))
- ***Total des points***=E15= F5+F7+F9+F11
- ***Taux conventionnel***=E16=SI(E15>=100;45%;E15\*45% %)
- ***Taux frais généraux***=TFG=D14/D10  
*taux de la PPC à attribuer*=D18 =F13\*E16

## الخاتمة:

في ظل عولمة الأسواق و المنافسة و التطور الرهيب في تكنولوجيات الإعلام و الإتصال، برزت الأهمية المتزايدة لرأس المال البشري و ضرورة الاستثماني التعليم و المعرفة و تنمية القدرات الإبداعية و المهارات الإستراتيجية له، كما أصبحت المؤسسة تواجه تحديات جديدة في كيفية إدارة الموارد البشرية، فبالإضافة إلى إعادة النظر في سياسة جذب و استقطاب نوعية جديدة منها تميز بالدرأية و المعرفة العالية— أصبح لزاماً عليها كذلك إعادة النظر في كيفية تقييم أداء هذا المورد و بذلك إما تخفيفه على تحسين أدائه بما يرفع من تنافسية المؤسسة أو تثبيطه بما ينعكس سلباً على الأداء العام للمؤسسة.

تأخذ عملية التقييم طابعاً خاصاً لما نكون بصدده تقديم خدمات التأمين التي تتميز بجملة من الخصوصيات تعطي للمورد البشري أهمية كبيرة مقارنة بغيره في صناعات أخرى، فهو ركيزة أي توجه نحو التطوير وتفعيل تنافسية مؤسسات التأمين في ظل هذه التحديات المعاصرة. ويعتبر تقييم الأداء العنصر البشري من الموضوعات الأساسية في قطاع التأمين في الجزائر بالنظر إلى إرث العاملين الذي أنتج تأثيراً كبيراً كمياً ونوعياً في أدائهم.

أهم ما يمكن اقتراحه في المجال كمتطلبات لإعادة دور المورد البشري المهم في تفعيل تنافسية مؤسسات التأمين في الجزائر هو ضرورة التعامل بأدوات و أساليب غير تقليدية تأخذ بعين الإعتبار خصوصية الصناعة التأمينية مما يساعد على قياس وتقييم حقيقة أداء المورد البشري في ظل التطورات التكنولوجية المتلاحقة في مجالات المعلومات والإتصالات والانفتاح على أسواق المال . هذا التوجه يفرض على مؤسسات التأمين ، و بهدف تحسين تنافسيتها، بذل جهد أكبر نحو ربط نظام الحوافز بالأداء و الإنجاز الفعلى للعاملين.

المراجع

<sup>1</sup> سمالی يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص: التسيير ، جامعة الحزم ، 2003 / 2004 ، ص 112.

<sup>2</sup> Becker, G. S. (1993). **Human Capital. Chicago:** University of Chicago Press Combs, J. G., & Skill, M. S. 2003. Managerialist and human capital explanations for key executive pay premiums: A contingency perspective. *Academy of Management Journal*.

<sup>3</sup> توماس أ. ستيلوارت، رئيس المال الفكري، ترجمة علاء الدين إصلاح، الدار الدولية، طبعة 2004، ص 389.

\* حصل بمحبها على جائزة نوبل العام 1979.

**حصل بمحبها على جائزة نوبل العام 1993.**

<sup>4</sup> رواة حسن، مدخل استراتيجي لخطط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص. 66.

<sup>5</sup> Becker Gary (1975) : Humain capital, colombia university press, 1964 2<sup>o</sup>ed Nber.

<sup>6</sup> توماس أ. ستيلوارت، **رأس المال الفكري**، مرجع سبق ذكره، ص 414

<sup>7</sup> سمالی يحضيه، أثر التسخير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 114.

<sup>8</sup> الاستثمار في رأس المال البشري، إعداد مركز البحوث والدراسات بالغرفة التجارية الصناعية بالرياض، ص 5,6.

<sup>9</sup> بتصرف عن سالم توفيق النجفي، إبراهيم مراد الدهمي: التنمية البشرية والنمو الاقتصادي دراسة تحليلية، مجلة بحوث اقتصادية عربية، الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية، القاهرة، السنة العاشرة، العدد 26، صفحة 69.

<sup>10</sup> علم، السلم : إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غرب، القاهرة، 2002، ص 42.

الهادي بوقلول، الإستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في إقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإنداجم في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية 10 - 09 مارس 2004 ، جامعة ورقلة كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، ص 204.

<sup>11</sup> سملالي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، المرجع السابق، ص 119.

<sup>12</sup> أقسام نوال؛ دور نشاط التأمين في التنمية الاقتصادية، دراسة حالة الجزائر؛ ماجister ، الجزء ، 2001، ص 38-39.

<sup>13</sup> Article 619 de l'Ordonnance n° 75-58 du 26 septembre 1975 portant code civil, JORA N° 78 du 30-09-1975.

١٤ الباحث اعداد

<sup>15</sup> فهد سليم و محمد سليمان، عاد، مبادئ التسويق، مفاهيم أساسية، الطبعة الأولى، دار الفك، عمان، 2000، ص 6.

<sup>16</sup> أستاذ واحد في جامعة هارفارد واللذات المتحدة الأمريكية

<sup>17</sup> سماللي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - مدخل، الدورة العلمية لأطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم، 2005، ج 3.

<sup>18</sup> بن عتبر عبد الرحمن ، نحو تحسين الإناتجية و تدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية - حالة الصناعات التحويلية بالجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية، 2004، ص 148.

١٩ نفسي العدد ١٤٨ نقل عن:

Enright Michael J, the globalization of competition and the localization of competition policies toward regional clustering, London, 1999, p5

٢٠ اعْلَانُ الْأَدَبِ

<sup>21</sup> هان، حامد الضبع، تسوية الخدمات، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، إمارة الله، 2002، ص 28.

<sup>22</sup> Kotler Philip et Dubois Bernar, *marketing management* : 9eme édition, public union, 1990, p446.

<sup>23</sup> Adapté de: Jacque Charbonier, *marketing et management en assurance*, l'Harmatan, Ecole polytechnique, France,2000, p59.

<sup>24</sup> Philippe Lorino, *le contrôle de gestion stratégique – la gestion par les activités*, paris, 1991, p19.

<sup>25</sup> یورک پرس York Press، مرجع سابق، ص 103.

<sup>26</sup> نفس المرجع، ص 106.

<sup>27</sup> La prime de performance collective.